

VU Research Portal

Diversiteit en leiderschap: Een overzicht van theorie en onderzoek.

Homan, A.C.; de Vries, G.

published in

Gedrag en Organisatie
2008

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Homan, A. C., & de Vries, G. (2008). Diversiteit en leiderschap: Een overzicht van theorie en onderzoek. *Gedrag en Organisatie*, 21, 295-309. <http://www.lemma-tijdschriften.nl/index-GO-login.htm>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Diversiteit en leiderschap: over de rol van transformationeel leiderschap bij het managen van diversiteit

295

Gerdien De Vries en Astrid C. Homan*

Het effect van diversiteit op prestatie van werkgroepen kan zowel positief als negatief zijn. Volgens het sociale categorisatieperspectief leidt diversiteit tot negatieve effecten, omdat mensen binnen een diverse werkgroep positiever gericht zijn op mensen die op hen lijken dan op mensen die niet op hen lijken. Het informatie/besluitvormingsperspectief stelt dat mensen die verschillend zijn juist de vruchten plukken van verschillen in perspectief. Wij beargumenteren dat leiderschap van groot belang kan zijn voor het benutten van positieve effecten van diversiteit en het verminderen van de negatieve effecten. Door het integreren van de dimensies van transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990) met het categorisatie-elaboratiemodel van Van Knippenberg, De Dreu en Homan (2004) wordt beschreven hoe leiders ervoor kunnen zorgen dat diversiteit positief wordt benut. Er worden praktische en theoretische aanbevelingen gegeven.

Trefwoorden: diversiteit, transformationeel leiderschap, categorisatie-elaboratiemodel

1 Inleiding

'Werknemers krijgen met steeds meer typen collega's te maken (...) De meest voorkomende werknemer, een oudere blanke man, verdwijnt met de aanstaande vergrijzing. Dat creëert

* Gerdien de Vries is verbonden aan de Universiteit Leiden, MPhil. Social & Organizational Psychology, p/a Maastrichtsestraat 62, 2587 XG Den Haag, e-mail g.de.vries@umail.leidenuniv.nl.

Astrid C. Homan is verbonden aan de Universiteit Leiden, Instituut voor Psychologisch Onderzoek, e-mail ahoman@fsw.leidenuniv.nl.

een machtsvacuüm, want het personeelsbestand wordt diverser, met mannen, vrouwen, jongeren, ouderen, allochtonen, autochtonen, hetero- en homoseksuelen, tijdelijke en vaste krachten en full- en parttimers. Managers spelen in de toekomst een cruciale rol om de verschillen in goede banen te leiden...' (Rob Gruendemann, TNO, juli 2007 op www.managersonline.nl).

296

Door globalisering en technologische vooruitgang bestaan werkgroepen in organisaties steeds vaker uit een heterogene groep mensen. Deze diversiteit brengt zowel positieve als negatieve gevolgen met zich mee voor het functioneren van deze werkgroepen. Enerzijds is diversiteit goed voor de creativiteit en innovatie door verschillen in perceptie en kennis bij de groepsleden en een groot netwerk van contacten, anderzijds kunnen verschillen tussen mensen leiden tot conflicten, verminderde tevredenheid en lagere prestatie (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Uit de huidige stand van zaken met betrekking tot het onderzoek naar de effecten van diversiteit op teamprestatie kan worden geconcludeerd dat diversiteit alleen onder bepaalde omstandigheden positieve effecten heeft. Verschillende onderzoekers hebben dan ook gewezen op het belang van moderators (Williams & O'Reilly, 1998; Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Een moderator die nog weinig aandacht heeft gekregen, is leiderschap. Dit is opvallend, omdat leiderschap vaak wordt beschouwd als één van de meest bepalende factoren in het slagen of mislukken van een werkgroep (Bass, 1990). Zowel over leiderschap (bijvoorbeeld Chemers, 2000; Northouse, 2004) als over diversiteit (bijvoorbeeld Van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998) is afzonderlijk veel literatuur beschikbaar, maar de literatuur over de relatie tussen leiderschap en diversiteit in werkgroepen is (nog) schaars en gefragmenteerd. Gezien de potentieel belangrijke rol die leiderschap heeft bij het beïnvloeden van het effect van diversiteit op prestatie en gezien de relevantie hiervan voor organisaties, hebben wij gekozen dit onderwerp nader te bekijken.

In dit artikel willen wij de relatie tussen leiderschap en diversiteit onderzoeken door het huidige dominante paradigma in de leiderschapsliteratuur – transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990) – in te passen in het categorisatie-elaboratiemodel (CEM) over diversiteitseffecten van Van Knippenberg et al. (2004). In dit artikel zullen wij bespreken hoe de eigenschappen van een transformationeel leider zouden kunnen helpen bij het aansturen van een divers team doordat deze leiders de ideale context bieden voor het benutten van diversiteit in teams. Zij kunnen de positieve processen die diversiteit kan instigeren versterken, terwijl ze tegelijkertijd de negatieve processen die diversiteit kan aanzetten kunnen verzwakken of tegengaan. Tot slot zullen we de implicaties voor organisaties bespreken en aanbevelingen geven voor toekomstig onderzoek.

2 Diversiteit

Diversiteit heeft betrekking op verschillen tussen mensen op allerlei mogelijke kenmerken op basis waarvan mensen de perceptie kunnen hebben dat anderen anders zijn dan zichzelf (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Diversiteit kan bestaan op

grond van uiteenlopende kenmerken. Zo zijn er zichtbare kenmerken zoals sekse, leeftijd, lichaamsbouw, nationaliteit en etniciteit, en niet-zichtbare kenmerken zoals kennis, wensen en behoeften, seksuele voorkeur, werk- en leefstijlen, (werk)ervaring, waarden en normen, karaktereigenschappen, functie en opleiding. Voor een uitgebreid overzicht van alle facetten van diversiteit verwijzen wij u naar de overzichtsartikelen van Van Knippenberg en Schippers (2007) en Williams en O'Reilly (1998).

Op de vraag of diversiteit een positief of negatief effect heeft op prestatie van werkgroepen is geen eenduidig antwoord te geven. Van Knippenberg et al. (2004) hebben het categorisatie-elaboratiemodel (CEM) ontwikkeld, dat laat zien welke variabelen van belang zijn in de relatie tussen diversiteit en prestatie. Ten grondslag aan dit model liggen twee theoretische perspectieven: het sociale categorisatieperspectief en het informatie/besluitvormingsperspectief (zie ook Williams & O'Reilly, 1998).

2.1 Sociale categorisatieperspectief

297

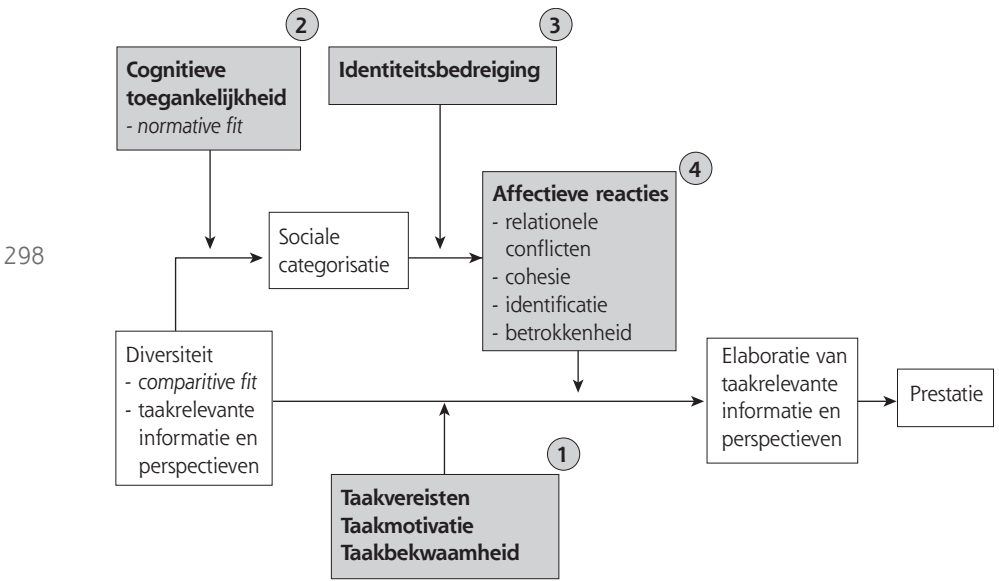
Het sociale categorisatieperspectief combineert ideeën uit de sociale identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1979) en de zelf-categorisatietheorie (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Deze theorieën beschrijven dat mensen overeenkomsten en verschillen als een basis gebruiken om zichzelf en anderen in groepen in te delen, zelf-categorisatie genoemd (Turner et al., 1987). Hierbij wordt gebruikgemaakt van gelijkheid en aantrekkelijkheid; mensen voelen zich aangetrokken tot andere mensen van wie zij denken dat ze dezelfde houding en waarden hebben. Dit bevestigt het gevoel dat die houding en waarden goed zijn (Byrne, 1971). Door bij bepaalde sociale categorieën te horen, bouwen mensen een sociale identiteit op waaraan ze een deel van hun zelfbeeld ontlelen (Tajfel & Turner, 1979). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de groep waar men zelf bij hoort, de *ingroup*, en de groep waar men niet bij hoort, de *outgroup*. Groepsleden hebben de neiging om leden van de *ingroup* aardiger te vinden en meer te vertrouwen dan leden van de *outgroup*, wat kan leiden tot het bevoordelen van mensen uit de eigen groep. Dit verschijnsel, *intergroup bias* (Tajfel & Turner, 1979), vindt ook plaats op de werkvloer, wat kan resulteren in negatieve processen binnen werkgroepen, zoals relationele conflicten, verminderde cohesie en lager vertrouwen (bijvoorbeeld Van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). Gesteld kan worden dat vanuit het sociale categorisatieperspectief gezien het effect van diversiteit op prestatie negatief is, al dan niet gemedieerd door negatieve intergroepsprocessen.

2.2 Informatie/besluitvormingsperspectief

Het informatie/besluitvormingsperspectief gaat uit van het idee dat divers samengestelde groepen in potentie beter kunnen presteren dan homogene groepen. Divers samengestelde groepen beschikken in potentie over een breder scala aan kennis, vaardigheden en perspectieven. Door deze verschillen hebben groepsleden niet alleen de beschikking over meer informatie, maar moeten ze ook beter naar elkaar luisteren om tot een goede uitkomst te komen en zal er minder snel consensus ontstaan over de te nemen besluiten. Hierdoor zal informatie beter verwerkt en gebruikt worden door de groep (Cox, Lobel & McLeod, 1991; Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

2.3 Categorisatie-Elaboratie Model (CEM)

Omdat eerder onderzoek aantoonde dat diversiteit soms positieve effecten teweegbracht en soms negatieve effecten, ontstond het idee dat er moderatoren in het spel waren. Hiertoe hebben Van Knippenberg et al. (2004) het CEM ontwikkeld (zie figuur 1 voor een weergave van hun model).



Figuur 1 Het categorisatie-elaboratiemodel van werkgroepdiversiteit en groepsprestatie, overgenomen en vertaald uit van Knippenberg, De Dreu, en Homan (2004). De nummering van de moderatoren komt overeen met de proposities en komen terug in tabel 1.

Het CEM gaat ervan uit dat alle dimensies van diversiteit zowel het informatie/ besluitvormingsproces als het sociale categorisatieproces in gang kunnen zetten en stelt dat – om te kunnen profiteren van de voordelen van diversiteit op de werkvloer – elaboratie van informatie aangemoedigd dient te worden en *intergroup bias* voorkomen dient te worden. Onder informatie-elaboratie verstaan ze zowel het uitwisselen, integreren, bespreken en terugkoppelen van informatie op groepsniveau als de verwerking van informatie op individueel niveau (Van Knippenberg et al., 2004). Het CEM omvat, naast de beschrijving van de processen die diversiteit in gang kan zetten, een viertal moderatoren die voorspellen welk proces door diversiteit in gang wordt gezet (informatie-elaboratie of sociale categorisatie) en hoe deze processen vervolgens doorwerken in het functioneren van het diverse team. Wij verwachten dat leiders door het hanteren van transformationeel leiderschapsgedrag invloed kunnen uitoefenen op deze vier moderatoren en zullen hier later op terugkomen.

Taakgerelateerde moderatoren

Allereerst wordt verondersteld dat het waarschijnlijker is dat diversiteit leidt tot informatie-elaboratie naarmate de taak meer gericht is op informatieverwerking en besluitvorming, wanneer de groep meer gemotiveerd is om de taakgerelateerde informatie te verwerken en als de groep een hoge taakbekwaamheid heeft. Het informatie-elaboratieproces zal dus sterker in gang worden gezet naarmate het diverse team meer reden en meer mogelijkheden heeft om de diverse informatie te gaan verwerken.

Categorisatiegerelateerde moderatoren

Ten tweede gaat het CEM ervan uit dat diversiteit ook negatieve processen kan aanzetten die samenhangen met sociale categorisatie (d.i. subgroepvorming). De mate waarin diversiteit sociale categorisatie veroorzaakt, hangt af van drie factoren: cognitieve toegankelijkheid (het gemak waarmee de sociale categorisatie wordt geactiveerd), de *normative fit* (de mate waarin de categorisatie logisch is voor de groepsliden) en de *comparative fit* (de mate waarin de categorisatie homogene subgroepen voortbrengt die grote verschillen vertonen met andere groepen; Oakes, Turner & Haslam, 1991). Naarmate er meer voldaan wordt aan deze drie factoren, is de kans groter dat diversiteit in teams zal leiden tot subgroepvorming.

299

Identiteitsbedreiging

Ten derde benadrukken Van Knippenberg et al. dat sociale categorisatie of subgroepvorming op zich geen negatief effect hoeft te hebben op diverse werkgroepen, maar een negatief effect kan hebben op het moment dat deze categorisatie leidt tot *intergroup bias*. Intergroup bias verwijst naar de neiging van mensen om hun eigen groep systematisch positiever te evalueren dan andere groepen (Hewstone, Rubin & Willis, 2002) en deze bias kan zich uiten in cognities, attitudes en gedrag (Mackie & Smith, 1998). Aangezien een groepsidentiteit een belangrijk onderdeel van de persoonlijke identiteit van individuen is en mensen graag een positieve persoonlijke identiteit willen behouden, is het belangrijk dat de groepsidentiteit positief en onderscheidend is (Tajfel & Turner, 1979). Naarmate mensen het idee hebben dat hun eigen groepsidentiteit bedreigd wordt door bepaalde subgroepen binnen hun werkgroep, wordt de kans op intergroup bias groter. Deze identiteitsbedreiging maakt de kans dus groter dat sociale categorisatie leidt tot negatieve affectieve processen die ontstaan vanuit intergroup bias.

Negatieve affectieve processen

Onder affectieve processen vallen relationele conflicten binnen de werkgroep, een verminderde cohesie en groepsidentiteit, en lagere betrokkenheid bij het team als geheel. Tot slot veronderstelt het CEM dat deze negatieve affectieve processen kunnen leiden tot een verstoring van de elaboratie van taakrelevante informatie. De potentieel positieve relatie tussen diversiteit en informatie-elaboratie wordt dus teniet- gedaan op het moment dat de werkgroep negatieve affectieve reacties ervaart als gevolg van subgroepvorming in de werkgroep.

Samenvattend beschrijft het CEM wanneer diversiteit zal leiden tot positieve en negatieve effecten op het functioneren van teams. Het model biedt daarmee verschil-

lende aanknopingspunten voor het effectief managen van de processen die diversiteit in gang zou kunnen zetten. Hierna bespreken we eerst de theorie over transformationeel leiderschap, waarna we deze koppelen aan de vier moderators zoals beschreven in het CEM.

3 Transformationeel leiderschap

300

Leiderschap is een proces van sociale beïnvloeding waarbij een persoon in staat is om de hulp en steun van anderen in te zetten om een gezamenlijke taak uit te voeren (Chemers, 2000). De literatuur over leiderschap is rijk en toont een historie van paradigmaverschuivingen (voor een uitgebreid overzicht zie Chemers, 2000; Northouse, 2004). Het huidige populaire paradigma is dat van transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 1990). Er is meer onderzoek gedaan naar transformationeel leiderschap dan naar welke andere leiderschapsstijl ook (Judge & Piccolo, 2004). Transformationeel leiderschap is een charismatische, inspirerende methode om anderen te leiden en houdt in dat de motivatie, het vertrouwen en de tevredenheid van de medewerkers worden verhoogd door het samenbrengen van mensen en het veranderen van hun gedachtegoed, met als gevolg dat zij zich meer willen inzetten voor hun organisatie dan wat minimaal van hen verwacht wordt (Northouse, 2004; Podsakoff et al., 1990). Een recente meta-analyse toont aan dat een transformationele leiderschapsstijl inderdaad positief gerelateerd is aan motivatie ($\rho = .53$) en tevredenheid ($\rho = .58$) van de werknemers. Er is ook een positieve, iets lagere, correlatie met groepsprestatie ($\rho = .26$; Judge & Piccolo, 2004).

Transformationeel leiderschap uit zich in verschillende dimensies. In dit artikel maken wij gebruik van de zes transformationele leiderschapsdimensies van Podsakoff et al. (1990). Wij zijn ervan op de hoogte dat deze dimensies vaak moeilijk empirisch te onderscheiden zijn (bijvoorbeeld Bycio, Hackett & Allen, 1995), maar omdat zij wel gedragingen beschrijven die unieke bijdragen kunnen leveren aan het benutten van de potentie van diverse groepen, bespreken wij deze dimensies apart bij de koppeling aan het CEM. Deze dimensies zijn een uitwerking van de originele dimensies van Burns (1978) en zijn de volgende:

- Visie neerzetten (*articulating a vision*). Gedrag van de leider dat zich richt op het identificeren van nieuwe mogelijkheden voor de werkgroep of organisatie en op het inspireren van anderen met zijn of haar toekomstvisie.
- Rolmodel verschaffen (*providing an appropriate model*). Het gedrag van de leider dat als voorbeeld dient voor de medewerkers om te volgen en overeenkomt met de waarden die de leider belangrijk vindt.
- Acceptatie van groepsdoelen aanmoedigen (*fostering the acceptance of group goals*). Gedrag van de leider dat samenwerking tussen medewerkers en werken aan een gezamenlijk doel aanmoedigt.
- Hoge prestatie verwachten (*high performance expectations*). Gedrag van de leider dat laat zien dat de leider kwaliteit en bovengemiddelde prestaties verwacht van de medewerkers.

- Individuele steun geven (*providing individualized support*). Gedrag van de leider dat laat zien dat medewerkers gerespecteerd worden en dat de leider begaan is met persoonlijke gevoelens en behoeften.
- Intellectuele uitdagingen bieden (*intellectual stimulation*). Gedrag van de leider dat medewerkers uitdaagt om met een frisse blik te kijken naar werkgerelateerde zaken en nieuwe manieren van aanpak te bedenken.

Deze zes dimensies bieden belangrijke aanknopingspunten bij het aansturen van diverse teams, omdat zij in potentie de moderatoren van het CEM op een positieve manier kunnen beïnvloeden. Nu koppelen we de transformationele leiderschapstheorie aan het CEM om aan te geven hoe de verschillende dimensies van transformationeel leiderschap kunnen helpen bij het bevorderen van de positieve effecten van diversiteit en het verminderen van de negatieve effecten.

301

4 Integratie leiderschap en CEM

Het onderzoeksveld naar het effect van verschillende leiderschapsstijlen op prestatie van divers samengestelde groepen is nog jong, maar lijkt in opkomst te zijn. In de volgende alinea's bespreken we hoe de dimensies van transformationeel leiderschap geïntegreerd kunnen worden met de moderatoren zoals beschreven in het CEM. Aan de hand van onderzoek naar leiderschap en diversiteit, het geven van voorbeelden van transformationeel leiderschapsgedrag en het integreren van de bevindingen in overzichtelijke proposities, willen wij laten zien hoe transformationeel leiderschap kan bijdragen aan een positief effect van diversiteit op teamprestatie. Dit is georganiseerd aan de hand van de vier moderatoren zoals onderscheiden in het CEM: taak-gerelateerd, categorisatie-gerelateerd, identiteitsbedreiging, en negatieve affectieve processen. Tabel 1 geeft een schematisch overzicht van de relaties die wij beschrijven. Graag willen wij benadrukken dat de meeste auteurs naar wie verwezen wordt, geen onderzoek hebben gedaan naar de invloed van transformationeel leiderschap. Het gebruik van deze onderzoeken is dus gebaseerd op onze eigen interpretatie van de gevonden effecten en resultaten. Tevens willen we onder de aandacht brengen dat wij in de literatuur interventies hebben gevonden die niet goed te plaatsen zijn bij één of meer dimensies van transformationeel leiderschap (Podsakoff et al., 1990), maar wel gekoppeld kunnen worden aan één van de vier moderatoren. Wij hebben besloten deze interventies ten behoeve van de duidelijkheid van dit artikel niet te bespreken. Wij bespreken alleen het leiderschapsgedrag dat onder te brengen is bij één van de zes transformationele leiderschapdimensies.

Tabel 1 Transformationeel leiderschapsgedrag in het CEM

Moderator CEM	Transformationeel leiderschapsgedrag (Podsakoff et al., 1990)	Voorbeeld referenties
1. Taakgerelateerd	Stel uitdagende doelen en hoge verwachtingen Steun teamleden individueel Behandel teamleden respectvol	Locke & Latham, 1990 Rhoades & Eisenberger, 2002 Tyler, 1999
2. Categorisatie-gerelateerd	Zorg voor een gezamenlijk doel Zorg voor teamidentificatie door het verschaffen van een rolmodel Draag een visie uit waaruit waarde aan diversiteit spreekt	Sherif et al., 1954; Schippers et al., 2003 Van der Vegt & Bunderson, 2005 Homan et al., 2007; Homan & Greer, 2007; Van Knippenberg et al., 2007
3. Identiteits-bedreiging	Zorg voor interpersoonlijke congruentie door individuele steun Creëer een open werkklimaat door individuele steun Benadruk een overkoepelende of duale identiteit	Polzer et al., 2002 Bayazit & Mannix, 2003; Jehn et al., 1999; Simons et al., 1999 Homan et al., in druk
4. Affectieve reacties	Voorkom en verhelp conflicten door individuele steun	Bayazit & Mannix, 2003

4.1 Taakgerelateerd

Zoals hiervoor is beschreven, wordt informatie-elaboratie als gevolg van diversiteit waarschijnlijker naarmate de taak gericht is op informatieverwerking en besluitvorming, als de groep gemotiveerd is om de taakgerelateerde informatie te verwerken en als de groep een hoge taakbekwaamheid heeft. Transformationeel leiderschapsgedrag kan op deze taakgerelateerde variabelen op verschillende manieren een positieve invloed uitoefenen. Hierna zullen wij enkele voorbeelden van transformationeel gedrag geven, die te herleiden zijn tot één van de zes dimensies van Podsakoff (1990): visie neerzetten, rolmodel verschaffen, acceptatie van groepsdoelen aanmoedigen, hoge prestatie verwachten, individuele steun geven, intellectuele uitdaging bieden. Het transformationele leiderschapsgedrag dat vertoond kan worden om deze taakgerelateerde moderator te beïnvloeden, is onder andere intellectuele uitdaging. Dit gedrag kan zich uiten door werknemers te stimuleren om te kijken naar de inhoud en organisatie van hun werk en te vragen of zij daar zelf verbeteringen of veranderingen in zouden voorstellen¹ en door het stellen van uitdagende doelen (Locke & Latham, 1990). Onderzoek van Rhoades en Eisenberger (2002) toont aan dat het geven van individuele steun zeer van belang is bij de motivatie van werknemers voor hun taak, net als een respectvolle behandeling (Tyler, 1999). Dus, het bieden van intellectuele uitdaging en het geven van individuele steun – beide transformationeel leiderschapsgedrag – kunnen de taakmoderator uit het CEM positief beïnvloeden. Dit brengt ons tot de eerste propositie:

Propositie 1: Transformationeel leiderschapsgedrag versterkt het integreren van taak-relevante informatie in een divers samengestelde werkgroep.

4.2 Categorijsatie-gerelateerd

De tweede groep moderators in het CEM omvat variabelen die invloed kunnen hebben op de mate waarin verschillen tussen mensen subgroepvorming veroorzaken. Uit de sociaal psychologische literatuur is bekend dat het hebben van een gezamenlijk groepsdoel kan helpen om de mogelijk negatieve effecten van subgroepcategorijsatie tegen te gaan. Door het creëren van een gezamenlijk doel wordt intergroup bias verminderd en solidariteit gekweekt (bijvoorbeeld Sherif, Harvey, White, Hood & Sherif, 1954). Schippers, Den Hartog, Koopman en Wienk (2003) toonden aan dat divers samengestelde werkgroepen een betere reflectie (belangrijk voor het effectief elaboreren van informatie) en groepsprestatie vertonen als er een gezamenlijk doel is. De leider is bij uitstek geschikt om dit gezamenlijke doel aan te leveren. Podsakoff et al. (1990) hebben het aanmoedigen van acceptatie van groepsdoelen als transformationeel leiderschapsgedrag gekenmerkt. Teamidentificatie – de emotionele waarde die groepsleden hechten aan deelname in de groep waarin ze zitten – leidt ook tot het tegengaan van de negatieve effecten van subgroepcategorijsatie (Van der Vegt & Bunderson, 2005). Ten behoeve van het verschaffen van een rolmodel waarmee elk groepslid zich kan identificeren, kan een transformationeel leider gedrag vertonen dat als voorbeeld dient voor de medewerkers om te volgen (Podsakoff et al., 1990). Het blijkt dat als leden van een informationeel diverse werkgroep geloven in de potentiële positieve effecten van diversiteit, zij effectiever gebruikmaken van hun netwerk en bronnen (Homan, Van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, 2007). Hiermee samenhangend heeft onderzoek aangetoond dat de perceptie van subgroepen door de groepsleden meer voorspellende waarde heeft op prestatie dan het feit of die subgroepen objectief bestaan. De relatie tussen de echte subgroepen en de percepties van subgroepen wordt gemodereerd door *diversity beliefs* (Van Knippenberg, Haslam & Platow, 2007). Hoe sterker groepsleden geloven in de waarde van diversiteit, hoe minder ze geneigd zijn om subgroepen waar te nemen in hun team (Homan & Greer, 2007). Als een leider een duidelijke visie uitdraagt waarin de waarde van diversiteit wordt benadrukt, is het mogelijk dat de teamleden hierdoor geïnspireerd worden en kunnen mogelijk de vooroordelen en stereotypen die gebed zitten in de menselijke cognitieve en gedragsprocessen aangepast worden (Rusaw, 1996). Dus ook op deze wijze kan een leider door middel van transformationeel leiderschapsgedrag zorgen dat subgroepcategorijsatie minder wordt.

Kortom, wij kunnen hieruit concluderen dat transformationeel leiderschapsgedrag subgroepcategorijsatie tegen kan gaan. Dit levert de volgende propositie op:

Propositie 2: Transformationeel leiderschapsgedrag vermindert subgroepcategorijsatie in een divers samengestelde werkgroep.

4.3 Identiteitsbedreiging

Volgens het CEM kan subgroepcategorijsatie leiden tot negatieve processen tussen subgroepen binnen het team als geheel. De bedreiging van de sociale identiteit kan intergroup bias veroorzaken, hetgeen kan leiden tot een verstoring van de elaboratie

van taakrelevante informatie door het ontstaan van relationele conflicten en een verminderde cohesie, groepsidentiteit en betrokkenheid.

Transformationeel leiderschapsgedrag kan die intergroup bias tegengaan door het uitdragen van een diversiteitsondersteunende visie, zoals eerder gezegd. Ook kan een leider door individuele steun te leveren aan de groepsleden ervoor zorgen dat groepsleden elkaar beter leren kennen en interpersoonlijke congruentie – anderen zien zoals die anderen zichzelf zien – bewerkstelligen (Polzer, Milton & Swann, 2002). Deze individuele steun kan er ook voor zorgen dat medewerkers zich veilig voelen in hun team, en er wordt zodoende een open werkklimaat met ruimte voor debat en constructieve taakconflicten gecreëerd, hetgeen ook intergroup bias tegengaat (bijvoorbeeld Bayazit & Mannix, 2003; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Simons, Pelled & Smith, 1999). Daarnaast kan een leider de overkoepelende identiteit van de groep benadrukken door het uitdragen van een sterke visie en doelstelling. Het benadrukken van het team als geheel (Brown & Turner, 1981) of van een duale identiteit (d.w.z. zowel een subgroepidentiteit als de overkoepelende groepsidentiteit; Gaertner & Dovidio, 2000) zal de bedreiging van de eigen identiteit verminderen, omdat men deel uitmaakt van de overkoepelende identiteit (cf. Homan, Hollenbeck, Humphrey, Van Knippenberg, Ilgen & Van Kleef, in druk). Het voorafgaande leidt tot de volgende propositie:

Propositie 3: Transformationeel leiderschapsgedrag vermindert het ontstaan van identiteitsbedreiging in een divers samengestelde werkgroep.

4.4 Negatieve affectieve reacties

Intergroup bias leidt tot het ontstaan van relationele conflicten en een verminderde cohesie, groepsidentiteit en betrokkenheid. Door deze negatieve processen kan de elaboratie van taakrelevante informatie worden verstoord (Van Knippenberg et al., 2004). Het is dus belangrijk dat leiders voorkomen dat deze affectieve reacties ontstaan. Om conflicten en andere negatieve affectieve reacties tegen te gaan, is het belangrijk dat een leider ziet en weet wat er zich in de werkgroep afspeelt. Bayazit en Mannix (2003) stellen dat er gelet moet worden op tekenen van interpersoonlijke problemen, onvrede en vijandigheid tussen groepsleden. Transformationeel leiderschap houdt in dat leiders betrokken zijn bij hun werknemers en hen individuele steun geven. Deze betrokkenheid en steun kunnen conflicten in goede banen leiden en zouden kunnen voorkomen dat processen in de groep destructief worden. Dit leidt tot de laatste propositie:

Propositie 4: Transformationeel leiderschapsgedrag vermindert het ontstaan van negatieve affectieve reacties in een divers samengestelde werkgroep.

Als we het voorgaande samenvatten, kunnen wij stellen dat transformationeel leiderschapsgedrag de potentie heeft om de positieve effecten van diversiteit te benutten en de negatieve effecten uit te schakelen, omdat transformationeel leiderschap een positieve uitwerking lijkt te hebben op alle moderatoren uit het CEM.

5 Besluit

Dit artikel had tot doel de relatie tussen leiderschap en diversiteit te beschrijven en te laten zien hoe leiderschapsstijl als moderator de effecten van diversiteit op een positieve manier kan beïnvloeden. Dit hebben wij gedaan door het huidige dominante paradigma in de leiderschapsliteratuur – transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Podsakoff et al., 1990) – in te passen in het categorisatie-elaboratiemodel (CEM) van Van Knippenberg et al. (2004). Zoals we hebben laten zien, is de rol van de leider niet alleen relevant in het kader van praktische interventies, maar ook steeds meer in onderzoek naar diversiteit. Het onderzoek naar de rol van leiderschap in diverse werkgroepen staat echter nog in de kinderschoenen. Dit betekent dat er nog steeds gebieden zijn die aandacht behoeven. Deze worden hierna besproken.

5.1 Aanbevelingen voor onderzoek

Allereerst is natuurlijk onze belangrijkste aanbeveling om meer onderzoek te doen naar de rol van leiderschap in diverse werkgroepen. Binnen het diversiteitonderzoek is leiderschap op dit moment een ondergeschoven kindje en dit is betreurenswaardig, aangezien leiders de beste papieren hebben om hun werkgroep consistent te beïnvloeden (zie bijvoorbeeld Somech, 2006 voor een uitzondering). De door ons gesuggereerde integratie van leiderschap en processen die plaatsvinden in diverse groepen bieden de mogelijkheid om gedegen onderzoek te doen naar de rol van transformationeel leiderschap in diverse werkgroepen. Het is hierbij van groot belang de door transformationeel leiderschap in gang gezette processen in kaart te brengen. Bijvoorbeeld, zijn leiders die veel transformationeel leiderschapsgedrag vertonen inderdaad in staat om een diversiteit-tolerante visie over te dragen in diverse werkgroepen, waardoor deze werkgroepen het beter doen in vergelijking met groepen met leiders die weinig transformationeel leiderschapsgedrag vertonen? Toekomstig onderzoek moet zich dus niet alleen richten op de modererende rol van leiderschap, maar ook op de processen die leiders in gang kunnen zetten in diverse werkgroepen. Het model van Van Knippenberg et al. (2004) verschaft een bruikbaar kader voor het in kaart brengen van de mogelijke processen die leiders kunnen beïnvloeden en geeft ideeën voor manipulaties en metingen van relevante factoren.

Het integreren van het CEM met een huidig dominant leiderschapsparadigma benadrukt tevens het belang van het onderzoek naar moderators in het onderzoek naar de effecten van diversiteit. Aangezien diversiteit in potentie de groep kan verrijken, is het van groot belang om de condities te achterhalen waaronder diversiteit haar positieve effecten kan hebben. De in het CEM beschreven processen die diversiteit in gang kan zetten, vragen om een gedegen onderzoek naar de manier waarop bepaalde leiderschapsstijlen deze ‘aan en uit’ kunnen zetten. Het tegengaan van subgroepvorming in diverse teams, bijvoorbeeld, kan op verschillende manieren gerealiseerd worden en het is van belang dat bij het onderzoek naar de effecten van leiders op het functioneren van diverse teams de onderzoeker beseft dat leiders op verschillende plaatsen in het CEM invloed kunnen hebben.

Het feit dat wij in dit artikel ons specifiek gericht hebben op transformationeel leiderschap, betekent uiteraard niet dat dit de enige stijl is die van belang kan zijn bij het managen van diversiteit. Het is interessant om ook andere leiderschapstheorieën te verbinden aan diversiteit in werkgroepen en te kijken hoe deze gebruikt kunnen

305

worden voor effectief management van diversiteit (zie Chemers, 2000 voor een overzicht). Gerelateerd hieraan is het combineren van de effecten van leiderschapsstijlen met de kenmerken van de leider en die van de groep. Kan een jonge vrouw bijvoorbeeld bij het aansturen van een team oudere mannen beter een directieve stijl hanteleren dan een meer ondersteunende stijl?

Wat betreft het onderzoek naar diversiteit en leiderschap, bevelen wij ook aan om naast objectieve metingen van diversiteit, percepties van diversiteit en subgroepen een centraal onderdeel te laten zijn van onderzoek, omdat voor elke groep, groepslid of leider een andere diversiteitsdimensie saillant of belangrijk kan zijn. Dit is van belang, omdat het de waarneming van diversiteit is die de effecten van diversiteit in gang zet (Van Knippenberg et al., 2004). Tevens lijkt het ons belangrijk om meer cross-cultureel onderzoek te doen. Het meeste huidige onderzoek wordt gedaan in de Verenigde Staten en het is waarschijnlijk dat verschillende culturen op verschillende manieren omgaan met diversiteit en leiderschap (bijvoorbeeld Walumbwa, Lawler & Avolio, 2007). Leaders in verschillende culturen zullen zich daarom misschien anders moeten gedragen.

Tot slot bevelen wij aan om met toekomstig onderzoek rekening te houden met de generaliseerbaarheid van het uitgevoerde onderzoek. De resultaten en aanbevelingen van onderzoek naar diversiteit en leiderschap dienen werkbaar te zijn voor zowel grote als kleinere organisaties, in ogenschouw nemend dat een groot bedrijf wellicht eerder een diversiteitsbeleid kan opzetten dan een klein bedrijf, omdat daar meer capaciteit voor is.

Hiermee zijn wij gekomen tot de afsluitende fase van dit manuscript: de aanbevelingen voor organisaties.

5.2 Aanbevelingen voor organisaties

Transformationeel leiderschap is vaker aangewezen als een effectieve manier van leidinggeven. Ons overzicht doet echter vermoeden dat met name voor diverse groepen transformationeel leiderschap van belang zou kunnen zijn. Daarnaast dienen organisaties te zorgen voor een klimaat waarin leiders diversiteit in hun werkgroepen zo optimaal mogelijk kunnen benutten. Tabel 1 geeft een overzicht van hoe bepaalde leiderschapsgedragingen diverse groepen kunnen helpen om hun diversiteit te benutten. Het is van belang dat leiders op de hoogte zijn van de processen die diversiteit in gang kan zetten. Hiertoe moeten leidinggevendenden opgeleid worden in het herkennen van zowel de positieve als negatieve processen die diversiteit in gang kan zetten. Met deze kennis kan een leider gericht invloed gaan uitoefenen op het team. Dit betekent bijvoorbeeld dat diverse teams die geen subgroepcategorisatie ervaren, ook minder behoefte zullen hebben aan het voorkomen van conflicten. Tevens kan het perspectief van de leidinggevende worden vergroot door hem of haar ervaring op te laten doen in het buitenland, naar congressen te laten gaan en onderling ervaringen uit te laten wisselen (bijvoorbeeld Dose & Klimoski, 1996; Foley & Wurmser, 2004). Leaders verbreden hierdoor hun eigen netwerk, kennis en ervaring, waarmee ze niet alleen hun werkteam beter kunnen aansturen, maar ook kunnen zorgen voor informatieve diversiteit die, mits goed geëlaboreerd, kan leiden tot betere prestaties.

De manier waarop werkgroepen interacteren wordt mede gevormd door de structuur en cultuur van de organisatie. Het is dus van belang dat bij een gewenste verandering

van de manier waarop werkgroepen met elkaar omgaan, de organisatie bereid is om te investeren in verandering op beleidsniveau en de mogelijkheid en tijd verschaft om de leden van een werkgroep de kans te bieden elkaar beter te leren kennen en eventuele problemen op te lossen (bijvoorbeeld Bayazit & Mannix, 2003; DeLellis, 2006; Donnellon, 1993). Een voorbeeld van een variabele die de organisatie zou kunnen beïnvloeden, is de attitude ten aanzien van diversiteit. Als een organisatie een positief beeld over diversiteit uitdraagt, kunnen veel van de negatieve effecten van diversiteit misschien worden voorkomen.

Deze aanbevelingen zijn niet volledig uitputtend, maar kunnen van groot belang zijn bij het benutten van diversiteit in organisaties. Wij willen eindigen met de gedachte dat zowel de wetenschap als het bedrijfsleven zich moet inspannen om ervoor te zorgen dat leiders hun stijl van leidinggeven kunnen aanwenden om de aangetoonde potentie van diversiteit ten volle te benutten.

307

Noot

1. Met dank aan de editor voor deze toevoeging.

Literatuur

- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bayazit, M. & Mannix, E.A. (2003). Should I stay or should I go? Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34, 290-321.
- Brown, R.J. & Turner, J.C. (1981). Interpersonal and intergroup behavior. In J.C. Turner & H. Giles (Eds.). *Intergroup behavior* (pp. 33-64). Chicago: The University of Chicago Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 27-43.
- Cox, T.H., Lobel, S.A. & McLeod, P.L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.
- DeLellis, A.J. (2006). Leadership for cross-cultural respect among health care personnel: an alternative approach. *Health Care Management*, 25, 85-90.
- Donnellon, A. (1993). Crossfunctional teams in product development: Accommodating the structure to the process. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 377-392.
- Dose, J.J. & Klimoski, R.J. (1999). The diversity of diversity. Work values effects on formative team processes. *Human Resource Management Review*, 9, 83-108.
- Gaertner, S.L. & Dovidio, J.F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. New York: Psychology Press.
- Foley, R. & Wurmser, T.A. (2004). Cultural Diversity; A mobile workforce command creative leadership new partnerships, and innovative approaches to integration. *Nursing Administration Quarterly*, 28, 122-128.
- Hewstone, M., Rubin, M. & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Homan, A.C. & Greer, L.L. (2007; juli). *Demographic faultlines and subgroup perception; The positive effects of diversity beliefs*. Paper, gepresenteerd op de tweede jaarlijkse bijeenkomst van het Interdisciplinary Network for Group Research. East Lansing, MI.

- Homan, A.C., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D.R. & van Kleef, G.A. (in druk). Facing differences with an open mind: Openness to Experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse groups. *Academy of Management Journal*.
- Homan, A.C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A. & De Dreu, C.K.W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, Information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mackie, D.M. & Smith, E.R. (1998). Intergroup relations: insights from a theoretically integrative approach. *Psychological Review*, 105, 499-529.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership, Theory and Practice*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Oakes, P.J., Turner, J.C. & Haslam, S.A. (1991). Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations. *British Journal of Social Psychology*, 30, 125-144.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Polzer, J.T., Milton, L.P. & Swann, W.B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47, 296-324.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rusaw, A.C. (1996). All god's children: Leading diversity in churches as organizations. *Leadership Quarterly*, 7, 229-241.
- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. & Wienk, J.A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity, and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779-802.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B.J., Hood, W.R. & Sherif, C. (1954). *Experimental study of positive and negative intergroup attitudes between experimentally produced groups: Robbers Cave experiment*. Norman, OK: University of Oklahoma.
- Simons, T., Pelled, L.H. & Smith, K.A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662-673.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 132-157.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M.C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity based perspective. *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Van der Vegt, G.S. & Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

- Van Knippenberg, D., Haslam, S.A. & Platow, M.J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11, 207-222.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual review of psychology*, 58, 515-541.
- Walumbwa, F.O., Lawler, J.J. & Avolio, B.J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: a cross-culture investigation. *Applied Psychology*, 56, 212-230.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Diversity and leadership: transformational leadership and its role in managing diversity

G. De Vries & A.C. Homan, *Gedrag & Organisatie*, volume 21, August 2008, nr. 3, pp. 295-309

The effect of diversity on performance in work-groups can both be positive and negative. The social categorization perspective assumes a negative effect because members of a diverse work-group are more positively inclined towards members who are similar to them than to members who are dissimilar. In contrast, the information/decision-making perspective states that people who are not alike benefit from an extended network and variety in perspectives. We argue that leadership may be very important in profiting from the positive effects and diminishing the negative effects of diversity. By integrating the dimensions of transformational leadership (Burns, 1978; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990) with the categorization-elaboration model of Van Knippenberg, De Dreu and Homan (2004) we describe how leaders can make teams profit from their diversity. Practical and theoretical suggestions are given.

309

Key words: diversity, transformational leadership, Categorization-Elaboration model